

# Приоритизация требований для эффективной поддержки процесса коммуникаций с клиентами коммерческого банка

## Т.К. Кравченко

*доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой бизнес-аналитики  
Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»  
Адрес: 101000, г. Москва, ул. Мясницкая, д. 20  
E-mail: tkravchenko@hse.ru*

## С.Н. Брускин

*кандидат экономических наук, доцент кафедры бизнес-аналитики  
Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»  
Адрес: 101000, г. Москва, ул. Мясницкая, д. 20  
E-mail: sbruskin@hse.ru*

### Аннотация

Приоритизация требований выполняется бизнес-аналитиком для анализа заявленных требований и определения необходимых возможностей потенциального решения, которое будет отвечать потребностям заинтересованных сторон. В ходе анализа бизнес-аналитик преобразует потребности и неформальные проблемы заинтересованных сторон в формальные требования к решению. Кроме того, анализ требований может быть выполнен для разработки моделей текущего состояния организации. Эти модели можно использовать для проверки области решения бизнеса и заинтересованных сторон, анализа текущего состояния организации с целью выявления возможностей улучшения или для помощи заинтересованным сторонам в понимании этого состояния.

Задача определения приоритетов требований включает в себя следующие элементы. Во-первых, это бизнес-кейсы, в которых указаны ключевые цели и показатели успеха для проекта или организации. Приоритеты должны быть согласованы с этими целями и задачами. Бизнес-необходимость может быть использована как альтернатива бизнес-кейсу, если бизнес-кейсы не были подготовлены. Во-вторых, приоритизация требований требует, чтобы эти требования были заявлены заинтересованными сторонами. В-третьих, должен быть составлен список заинтересованных сторон, участвующих в приоритизации, аннотированный их уровнем полномочий и влияния.

Ряд методов и рекомендаций, изложенных в Своде знаний по бизнес-анализу (BABOK® Guide), применены для нахождения приоритетов требований на примере условного коммерческого банка. Определены бизнес-потребности организации. Сформулированы основные проблемы процесса управления коммуникациями. Основопологающие источники проблемы проиллюстрированы на диаграмме «fishbone» (также известной как диаграмма причинно-следственных связей Исикавы). Составлен список заинтересованных сторон и их требований. Методика MoSCoW была применена для того, чтобы определить четыре группы требований, которые отличаются друг от друга воздействием результатов их реализации на решение выявленных проблем.

Приоритеты требований должны быть использованы на различных этапах проекта, что может быть полезно для менеджера проекта при планировании работ по внедрению решения. Результаты данной работы также должны помочь заинтересованным сторонам разработать общую точку зрения на стратегические цели проекта.

**Ключевые слова:** требования, приоритизация требований, диаграмма Исикавы, методика MoSCoW.

**Цитирование:** Kravchenko T.K., Bruskin S.N. Prioritization of requirements for effective support of the communication process with customers of a commercial bank // Business Informatics. 2017. No. 2 (40). P. 7–16.  
DOI: 10.17323/1998-0663.2017.2.7.16.

## Введение

**П**овышение уровня конкуренции и сложные экономические условия последнего времени заставляют уходить от ценовой конкуренции и двигаться в направлении ориентации на клиента даже такую консервативную сферу, как банковский бизнес. Все больше кредитных организаций внедряют концепцию управления взаимоотношениями с клиентами (Customer Relationship Management, CRM) как на операционном, так и на аналитическом уровне. Изначальная сложность и разрозненность банковских систем провоцируют ряд затруднений в процессе внедрения любого нового элемента в информационно-технологическую инфраструктуру организации.

Данные обстоятельства накладываются на классические ограничения, присутствующие в проекте любого уровня: бюджетные, временные, а также ограничения по минимальному уровню качества финального результата. В связи с этим бизнесу на этапе планирования работ по внедрению нового архитектурного элемента недостаточно только выявить ключевые требования, предъявляемые к финальному решению. Зачастую выполнение всех выявленных требований может нарушить одно или несколько проектных ограничений, поэтому одним из важнейших этапов процесса анализа требований является их приоритизация – определение относительной значимости требований и их ранжирование. Приоритизация требований позволяет убедиться в том, что усилия, направленные на бизнес-анализ и разработку решения, сфокусированы на наиболее важных требованиях бизнеса [1–6].

В данной работе описываются результаты выполнения задачи приоритизации требований на примере условного коммерческого банка. Целью работы является внедрение на практике методов приоритизации требований, которые предложены в «Своде знаний по бизнес-анализу (BAVOK® Guide)». Объектом исследования является процесс управления коммуникациями с клиентами, установленный в банке, а предметом исследования – требования, предъявляемые различными подразделениями банка к новой системе поддержки процесса коммуникаций.

### 1. Определение причин, препятствующих достижению банком плановых показателей продаж

Ведущим видом деятельности рассматриваемого банка до определенного момента времени являлось

целевое кредитование физических лиц в партнерстве с крупными розничными сетями и Интернет-магазинами электроники, бытовой техники и мебели, а также с небольшими региональными компаниями. Однако выбранный в последнее время стратегический курс на увеличение объема кредитного портфеля поставил перед организацией задачу диверсификации предоставляемых населению кредитных продуктов и увеличения доли нецелевых кредитов в портфеле банка. В силу плотной конкуренции на рынке нецелевого кредитования, который является для банка, по сути, новым, наименее затратным способом входа на рынок, был признан механизм перекрестных продаж, который подразумевает совершение повторного предложения кредитного продукта клиенту, однажды уже пользовавшемуся услугами банка.

Тем не менее, через некоторое время после утверждения нового курса стратегического развития становится ясно, что увеличение суммы займов общего назначения существующим клиентам не может быть выполнено. Для определения причин, по которым банк не может выйти на плановые показатели продаж, была составлена диаграмма причинно-следственных связей (*рисунок 1*) в соответствии с методом Исикавы, предложенным в BAVOK® Guide [2].

### 2. Выявление проблем по настройке коммуникаций с клиентами банка

Ввиду того, что механизм перекрестных продаж и нецелевого кредитования базируется на проведении периодических коммуникаций с клиентами банка, основные источники проблемы были обнаружены в плоскостях планирования и реализации коммуникаций с клиентами, которые, в свою очередь, проистекают из технического несовершенства системы управления коммуникациями, имеющейся в банке.

В рамках процесса перекрестных продаж был налажен механизм планирования и реализации трех видов коммуникаций с клиентами банка: рассылка e-mail-сообщений, рассылка sms-сообщений и телефонные звонки.

С интенсивным ростом клиентской базы банка, а также с увеличением доли нецелевых кредитов в общем кредитном портфеле организации явными стали проблемы имеющегося решения по настройке коммуникаций с клиентами, которые препятствовали дальнейшему развитию направления перекрестных продаж:

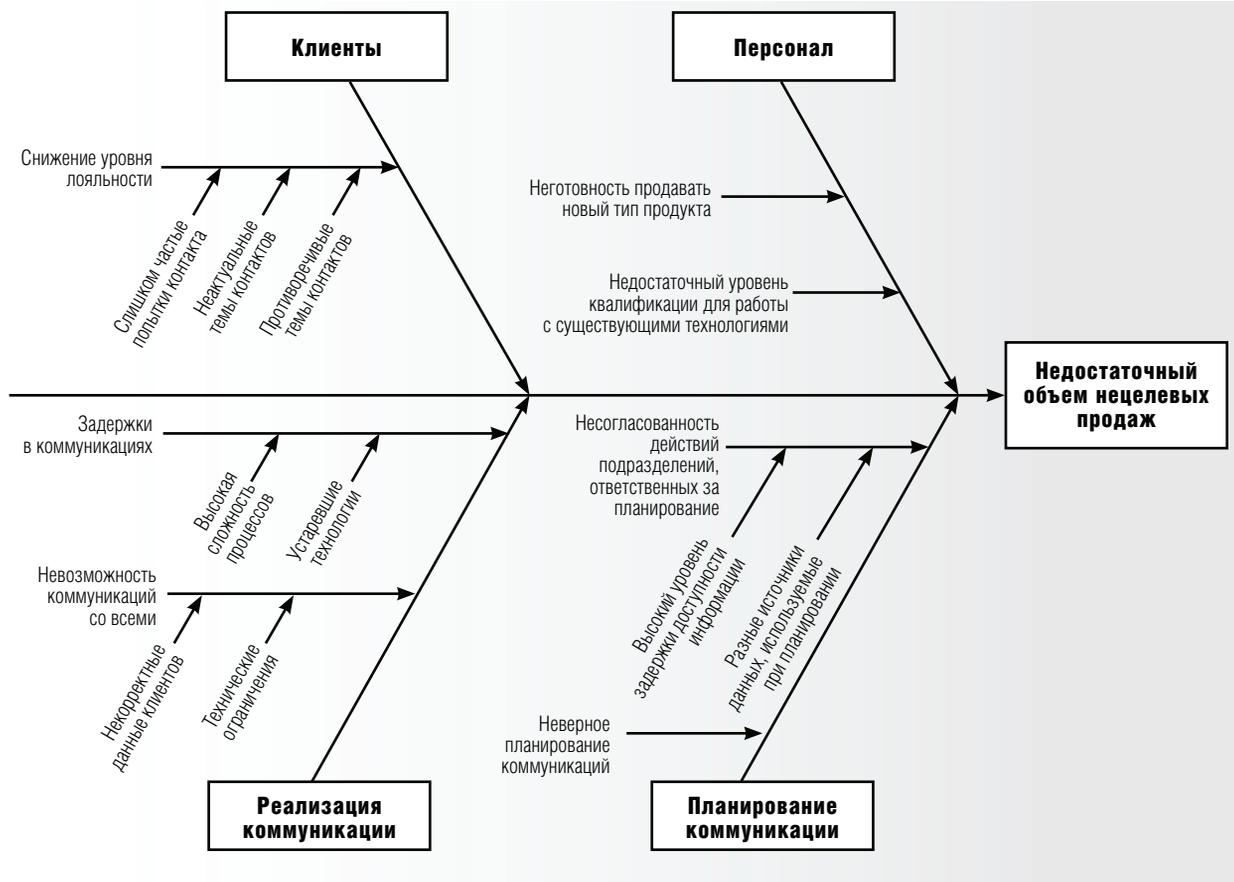


Рис. 1. Диаграмма причинно-следственных связей

♦ несогласованность систем, используемых при формировании коммуникаций (каждый из трех типов коммуникаций планировался и реализовывался в обособленной от других системе). При этом существовала необходимость принятия централизованного решения по осуществлению всех типов коммуникаций в целях последовательного развития отношений с клиентами банка и гармоничного увеличения клиентской базы без перекосов в тот или иной клиентский сегмент;

♦ низкий уровень автоматизации процесса формирования маркетинговых коммуникаций (сотрудникам подразделений, ответственных за ту или иную коммуникацию, часто приходилось вручную формировать файлы, форматировать их и выкладывать в необходимые директории);

♦ недостаточная гибкость процесса формирования коммуникаций, когда использованная в начале периода коммуникация не соответствовала реальному предложению банка в момент, когда клиент откликнулся на сообщение или звонок.

Все вышеописанные проблемы вкпе с заданным стратегическим направлением дальнейшего раз-

вития перекрестных продаж в банке, сформировали в организации новую бизнес-потребность – необходимость централизованного, автоматизированного и гибкого управления коммуникациями с клиентами. Было решено разработать единую систему управления клиентскими коммуникациями, позволяющую реализовать функции, которые на данный момент в банке используются с ограничениями.

### 3. Выявление заинтересованных лиц по разработке модуля поддержки процессов взаимодействия с клиентами

В *таблице 1* перечислены заинтересованные лица (стейкхолдеры) проекта по разработке модуля поддержки процессов взаимодействия с клиентами, их роли и ответственности в процессе формирования и реализации коммуникаций с клиентами банка (в скобках в поле «Стейкхолдер» указаны сокращения наименований подразделений, которые будут использоваться в дальнейшем).

Таблица 1.

Список стейкхолдеров проекта

Стейкхолдер	Роль	Уровень интереса	Уровень влияния
Управление развития взаимодействия с клиентами (CS)	Подразделение является исполнителем большей части процессов коммуникации с клиентами. Занимается рассылкой сообщений (sms и e-mail), поддержкой линии входящих звонков и осуществлением исходящих звонков. Подразделение является владельцем процесса обслуживания клиентов	Высокий	Высокий
Управление развития перекрестных продаж (XS)	Подразделение формирует клиентские списки для коммуникаций по предложению новых продуктов банка, а также по взаимодействию с владельцами карточных продуктов банка. Ответственно за стратегию коммуникаций с клиентами из CRM-системы. Подразделение является владельцем процесса перекрестных продаж	Высокий	Высокий
Управление развития карточного портфеля (CP)	Подразделение ответственно за стратегию коммуникаций с владельцами карточных продуктов банка	Высокий	Средний
Управление развития дистанционных продаж (RS)	Подразделение ответственно за развитие Интернет и мобильного банка; использует технологии sms и e-mail рассылок для привлечения клиентов к новому каналу продаж	Средний	Средний
Подразделение информационной безопасности (AF)	Подразделение ответственно за настройку и рассылку валидационных сообщений при совершении клиентом одного из ключевых действий: активации продукта, совершения транзакции, инициации изменения персональных данных, заведения личного кабинета в Интернет-банке и т.д.	Высокий	Высокий
Управление взыскания задолженности (CL)	Подразделение является владельцем процесса взыскания задолженности	Низкий	Низкий

Для лучшего понимания предметной области и границ будущего решения были опрошены представители каждой из выделенных групп стейкхолдеров, задействованных в процессе управления коммуникациями [1].

В *таблице 2* приведена информация по всем видам коммуникаций с клиентами, действующая в банке, а также владельцы и исполнители коммуникаций (т.е. стейкхолдеры проекта).

#### 4. Функции банка в области коммуникации с клиентами

Деятельность банка по коммуникации с клиентами включает несколько функций. Первичной функцией коммуникаций с клиентами является предложение нового кредитного продукта, поэтому процесс контакта с клиентом напрямую связан с достижением стратегических целей организации по увеличению доли нецелевого кредитования в общем кредитном портфеле банка.

Вторая функция процесса коммуникаций с клиентами связана с поддержанием отношений с клиентом, у которого уже имеется активный продукт банка. Таким образом, идет работа по повышению лояльности клиентов, что положи-

тельно влияет на будущие доходы компании. К повышению лояльности клиента также можно отнести коммуникации в рамках обеспечения безопасности и противодействия мошенничеству. Мероприятия, направленные на взыскание просроченной задолженности, рассматриваются в контексте повышения уровня согласованности формируемых для клиента коммуникаций. Так, при формировании нового сообщения клиенту необходимо удостовериться, что текущий статус клиента не противоречит формируемому кредитному предложению.

#### 5. Проблемы процесса коммуникаций банка с клиентами и требования стейкхолдеров к будущему решению

Собранные у стейкхолдеров требования к будущему решению представлены в формате бизнес-инициатив, в которых каждая из групп заинтересованных лиц постаралась сформулировать проблемы, стоящие перед подразделением, и требования к их решению (*таблица 3*). Проблемы, стоящие перед группами стейкхолдеров, были выявлены в процессе мозгового штурма с участием сотрудников подразделений [2].

Таблица 2.

**Виды коммуникаций с клиентами, налаженные в банке**

Цель	Назначение	Стейкхолдер	Канал коммуникации	Описание коммуникации
Стимулирование продаж	Увеличение объема транзакций по картам	Карточный бизнес	смс, электронная почта, звонок	Информирование клиента о бонусной программе
	Увеличение объема продаж кредитных продуктов	Карточный бизнес, перекрестные продажи	смс, электронная почта, звонок	Информирование о действующих предложениях банка по линейке продуктов
	Увеличение объема продаж кредитных продуктов	Дистанционный бизнес	Интернет-банк	Информирование о действующих предложениях банка по линейке продуктов
Обслуживание клиентов	Информирование клиента	Взаимодействие с клиентами	смс, звонок	Рассылка статусов работы по обращению клиента
	Лояльность клиента	Взаимодействие с клиентами	смс, звонок	Предоставление информации о текущем состоянии платежей по запросу клиента
		Взаимодействие с клиентами	смс, звонок	Напоминание о запланированном визите в офис
Информирование по действующему продукту	Sms-оповещение	Карточный бизнес, перекрестные продажи	смс, электронная почта	Направление транзакционных сообщений
	Увеличение степени проникновения Итнернет-банкинга, повышению лояльности к Интернет-банкингу	Дистанционный бизнес	смс, электронная почта	Информирование о наличии задолженности по данным ГИС ГМП
	Повышение лояльности	Карточный бизнес	смс, электронная почта	Информирование по статусу готовности карты
Обеспечение безопасности клиентских данных	Противодействие мошенничеству	Безопасность	смс	Уведомление об изменении клиентских данных
		Безопасность	смс	Валидация активации карты
		Безопасность	электронная почта	Информационные письма о противодействии мошенничеству
	Валидация операций	Дистанционный бизнес, безопасность	смс	Валидация действий в Интернет-банке и мобильном банке
Взыскание просроченной задолженности	Напоминание о внесении платежа	Взыскание задолженности	смс, звонок	Обещание платежа
	Вынесение предупреждения	Взыскание задолженности	смс, звонок	Информирование за 1 и 5 дней до срока погашения задолженности
		Взыскание задолженности	смс, звонок	Уведомление о наличии просроченной задолженности
	Исполнение законодательных норм	Взыскание задолженности	смс, звонок	Уведомление о передаче дела в коллекторское агентство

**6. Необходимость приоритизации требований**

Ввиду ограниченности проекта во времени, ресурсах и финансах, данный набор требований следует систематизировать и определить для каждого из них ранг, в соответствии с которым в дальнейшем будет производиться работа над реализацией требований в модуле поддержки процесса коммуникаций с клиентами.

В ходе процесса приоритизации требований стейкхолдеров решено оценивать полученные требования с точки зрения срочности их реализации. Поскольку инициатива разработки коммуникационного модуля исходит от сферы бизнеса, ответственной за увеличение доли перекрестных продаж в портфеле банка, необходимо понимание того, что реализуемые требования в первую очередь направлены на увеличение объемов нецелевого кре-

Таблица 3.

Список требований стейкхолдеров

Стейкхолдер	Проблема	Требование к решению	Обозначение требования
Управление перекрестных продаж	Отсутствие прямой загрузки базы целевой аудитории коммуникации в шлюз отправки смс сообщений и, как следствие, необходимость задействовать дополнительные ресурсы для переноса файлов вручную	Автоматизация процесса загрузки клиентской базы в директорию шлюза отправки смс сообщений, исключение ручного файлообмена между подразделениями XS и CS	XS1
Управление перекрестных продаж	Невозможность отправки e-mail сообщений по всей имеющейся клиентской базе посредством существующей системы из-за технического ограничения на количество отправленных сообщений	Добавление канала e-mail в качестве полноценного канала коммуникации с клиентом, снятие технических ограничений на количество получателей сообщений	XS2
Управление перекрестных продаж	Существующее техническое ограничение по скорости рассылки e-mail сообщений (до 200 000 сообщений в месяц), приводящее к отказу от полноценного использования канала e-mail	Увеличение скорости рассылки e-mail сообщений до 1млн. в час с возможностью регулировать скорость отправки как до инициации коммуникации, так и непосредственно во время рассылки	XS3
Управление перекрестных продаж	Отсутствие автоматической фиксации отказа клиента от получения e-mail рассылки	Автоматическое занесение в стоп-лист информации об отказе клиента получать e-mail рассылки. При изменении e-mail адреса клиента – автоматическое добавление нового адреса в стоп-лист (идентификация отказа с клиентом, а не с e-mail адресом)	XS4
Управление перекрестных продаж	Отсутствие информации по статусам отправки e-mail сообщений (доставлено / прочитано / нажато на ссылку), что препятствует построению детальной аналитики по проведенной коммуникации	Предоставление возможности формировать отчет о статусе доставки сообщений в рамках e-mail рассылки	XS5
Управление развития взаимодействия с клиентами	Недоступность информации о проведенных коммуникациях с клиентом в ведущей CRM-системе	Отображение на карточке клиента в CRM перечня всех проведенных коммуникаций с клиентом в режиме online	CS1
Управление развития взаимодействия с клиентами	Отсутствие возможности идентификации некорректных / несуществующих e-mail адресов и номеров телефонов	Централизованное формирование списка невалидных контактов, возможность настройки условий попадания контакта в список невалидных	CS2
Управление развития взаимодействия с клиентами	Превышение приемлемой для клиента интенсивности участия в маркетинговых коммуникациях, ведущее к снижению лояльности	Контроль интенсивности участия клиента в коммуникациях по всем каналам посредством специализированной отчетности	CS3
Управление развития взаимодействия с клиентами	Отсутствие преднастроенных лимитов по бюджету на коммуникации для каждого call-центра, отсутствие оповещений / запретов на рассылки в случае превышения бюджета	Online-учет фактически израсходованного и планируемого бюджета на коммуникации, настройка уведомлений при приближении к пороговому значению	CS4
Управление взыскания задолженности	Отсутствие возможности изменить рассылку смс сообщений в течение дня при изменении статуса задолженности клиента	Возможность изменения коммуникации с клиентом online в случае изменения его статуса задолженности	CL1
Управление взыскания задолженности	Отсутствие информации по типу смс и источнику формирования в отчетности по произведенной смс рассылке	Добавление в отчетность по смс рассылке тип и источник формирования сообщения	CL2
Управление взыскания задолженности	Разрозненность отчетов по коммуникациям с клиентами в рамках одной кампании, но посредством разных каналов (смс, e-mail)	Ведение журнала событий по мультиканальным рассылкам в рамках одной кампании	CL3
Управление развития карточного бизнеса	Отсутствие инструмента событийной отправки сообщений, позволяющего оперативно реагировать на карточные транзакции, совершенные клиентом	Привязка разрабатываемого коммуникационного модуля к CRM-системе и тематиком контакта с клиентом, а также интеграция с системой RTM (Real Time Marketing)	CP1
Управление развития карточного бизнеса	Отсутствие инструмента для автоматического информирования клиента о состоянии готовности переизданных карточек	Подключение коммуникационного модуля к базе данных кредитных карт для автоматической отправки сообщений в соответствии со статусом карты клиента	CP2
Управление развития дистанционного бизнеса	Необходимость ручного создания списка клиентов, оставивших заявление на входящий звонок по сервисной линии на сайте банка	Интеграция CRM и формы на сайте банка посредством нового разрабатываемого коммуникационного модуля	RS1
Управление безопасностью	Необходимость ручной обработки процесса подтверждения актуальности персональных данных, реализованного в системе верификации	Автоматическое обновление клиентских данных по результатам их изменения в системе верификации	AF1
Управление безопасностью	Снижение скорости активации карты ввиду одночасовой задержки между действием по активации клиента с помощью кредитной карты и отправкой подтверждающего сообщения	Сокращение времени отклика на запросы об активации карты до 5 минут	AF2
Управление безопасностью	Отсутствие прямой загрузки клиентской базы с индикатором подозрительной активности из AFSF в шлюз MFM или PDS, как следствие, необходимость задействовать дополнительные ресурсы CS для переноса файлов вручную	Автоматизация процесса загрузки клиентской базы данных в каталог шлюза для отправки смс-сообщений, исключая совместное использование файлов вручную между AF и CS-модулями	AF3

Таблица 4.

Матрица приоритетов MoSCoW

Обозначение требования	Описание требования	Обоснование оценки требования по методу MoSCoW	M	S	C	W
XS1	Интеграция модулей формирования клиентских баз и шлюза рассылки смс сообщений	Реализация данного требования приведет к экономии ресурсов подразделений XS и CS, что не влияет напрямую на облегчение процессов планирования и реализации коммуникации, а также не способствует повышению уровня лояльности клиентов				X
XS2	Разработка модуля, позволяющего отправлять e-mail сообщения с кредитным предложением всей клиентской базе	Реализация требования снимет ограничение на целевую аудиторию коммуникации, что облегчит процесс реализации коммуникации, а также привлечет новых лояльных клиентов		X		
XS3	Разработка модуля с возможностью управления скоростью e-mail рассылки	Реализация требования способствует оптимизации использования ресурсов отдела CS, повышению гибкости процесса взаимодействия с клиентами, а также повышению уровня лояльности		X		
XS4	Централизованное формирование списка контактов, отказавшихся от коммуникаций	Реализация требования ведет к повышению согласованности коммуникаций разной направленности, повышению клиентской лояльности, сокращению расходов	X			
XS5	Формирование отчетности по статусам доставки e-mail сообщений	Реализация требования позволит повысить эффективность процессов формирования и реализации коммуникаций с клиентами		X		
CS1	Подключение коммуникационного модуля к системе CRM	Реализация требования способствует повышению уровня клиентской лояльности, так как сократит число несогласованных коммуникаций с клиентом			X	
CS2	Централизованное формирование списка невалидных контактов	Реализация требования способствует повышению согласованности коммуникаций разной направленности, сокращению расходов, упрощению процессов формирования и реализации коммуникации	X			
CS3	Формирование отчетности по всем проведенным с клиентом коммуникациям	Реализация требования способствует повышению согласованности коммуникаций разной направленности, повышению клиентской лояльности, сокращению расходов по процессам формирования и реализации коммуникации	X			
CS4	Формирование отчетности по затратам на коммуникации	Реализация требования позволит сократить расходы, а также повысить эффективность процесса формирования коммуникаций с клиентами			X	
CL1	Интеграция модуля с витриной клиентской задолженности	Реализация требования позволит повысить оперативность реагирования на изменение статуса клиента (что влечет за собой повышение уровня клиентской лояльности), а также снизит уровень несогласованности данных в разных модулях системы		X		
CL2	Разграничение коммуникаций по единому справочнику тематик	Реализация требования повысит уровень согласованности коммуникаций разной направленности, позволит сократить расходы на процессы формирования и реализации коммуникаций	X			
CL3	Ведение журналов мультимедийных коммуникаций	Реализация требования приведет к экономии ресурсов подразделения CL, но не повлияет на эффективность процессов формирования и реализации коммуникаций				X
CP1	Интеграция разрабатываемого модуля с системой RTM (Real Time Marketing)	Реализация требования способствует повышению клиентской лояльности, но добавляет новый вид коммуникации с клиентом, а не решает проблемы уже существующих коммуникаций				X
CP2	Подключение коммуникационного модуля к базе данных кредитных карт	Внедрение этого требования поможет оперативно информировать клиентов о статусе повторной выдачи карты. Это положительно повлияет на уровень лояльности клиентов			X	
RS1	Интеграция разрабатываемого модуля с системой приема сервисных заявок в Интернет-банке	Реализация требования позволит экономить ресурсы подразделения RS, а также повлияет на повышение уровня клиентской лояльности в уже имеющемся процессе коммуникации			X	
AF1	Автоматическое изменение клиентских данных по окончании их верификации в специализированной системе безопасности	Реализация требования позволит повысить эффективность процесса формирования коммуникаций, расширить объем валидной клиентской базы и повысить уровень клиентской лояльности за счет актуализации клиентских данных	X			
AF2	Сокращение времени на отправку верификационного сообщения по активации продуктов до 5 минут	Реализация требования повысит уровень клиентской лояльности в уже существующем процессе коммуникации			X	
AF3	Автоматизация процесса направления в обработку клиентов с индикатором подозрительной активности	Реализация требования позволит увеличить скорость реагирования на подозрительные действия, что повлечет за собой повышение уровня клиентской лояльности в уже имеющемся процессе коммуникации			X	

дитования и решают основополагающие проблемы, сформулированные в ходе процесса выявления бизнес-потребности. Наивысший приоритет требования по критерию срочности реализации будет означать, что требование необходимо реализовать на самой ранней стадии проекта.

Основные проблемы процесса коммуникаций банка с клиентами (*рисунок 1*), ведущие к недостаточному уровню продаж нецелевых кредитов, сводятся к техническим ограничениям существующей системы поддержки процесса коммуникаций, которые:

- ◆ провоцируют затруднения процесса формирования коммуникаций с клиентами;
- ◆ осложняют процесс реализации запланированных коммуникаций;
- ◆ способствуют снижению уровня лояльности клиентов ввиду слишком частых, противоречивых и неактуальных коммуникаций

Целесообразно назначить наивысший приоритет требованиям, реализация которых способствует устранению технически несовершенных элементов системы поддержки коммуникаций и делает более эффективным уже существующие процессы формирования и реализации коммуникаций с клиентами. Требования, реализация которых предполагает добавление новой функциональности системы или способствует появлению новых видов коммуникации с клиентами, может быть отложена до следующего витка развития системы.

### 7. Ранжирование требований по методологии MoSCoW

Для оценки ценности требований в терминах их соответствия основным бизнес-задачам, поставленным перед будущим решением, проведено ранжирование собранных требований по методологии MoSCoW (Must, Should, Could, Won't) [2; 3], где:

- ◆ M (Must) – требование, которое должно быть выполнено в обязательном порядке, чтобы считать решение адекватным поставленной задаче. Обязательным к исполнению требованием считается то, реализация которого способствует повышению эффективности процессов формирования и реализации коммуникации одновременно, а также напрямую влияет на повышение уровня лояльности клиентов банка к проводимым с ними коммуникациям;
- ◆ S (Should) – требование, которое желательно выполнить. Реализация такого требования

способствует повышению эффективности либо процесса формирования, либо процесса реализации коммуникации с последующим повышением уровня лояльности клиентов;

- ◆ C (Could) – требование, которое можно выполнить, если ресурсы и время проекта позволяют это сделать. К требованиям подобного рода относятся те, реализация которых способствует повышению эффективности либо процесса формирования, либо процесса реализации коммуникаций;

- ◆ W (Won't или Would) – требование, реализация которого по общему согласию стейкхолдеров может быть отложено до следующей версии разрабатываемого решения. Реализация таких требований не влияет прямым образом на решение первоочередных проблем, выявленных в ходе анализа. Ценность реализации подобных требований относится к расширению возможностей коммуникаций с клиентами, а не решению текущих проблем в процессах формирования и реализации коммуникаций.

В *таблице 4* представлена матрица приоритетов требований, составленная в соответствии с методологией MoSCoW. В столбце «Описание требования» кратко сформулированы требования стейкхолдеров. В столбце «Обоснование оценки требования» описаны последствия реализации требований и то, как результаты реализации согласуются с решением выделенных проблем существующей системы поддержки процесса коммуникаций с клиентами. В соответствии со степенью согласованности результатов реализации требования и первоочередных проблем бизнеса выставляется оценка Must (M), Should (S), Could (C) или Won't (W).

Таким образом, по результатам определения приоритетов требований по методологии

MoSCoW в группу наиболее приоритетных вошли требования, реализация которых на фундаментальном уровне способствует повышению эффективности существующих процессов управления коммуникациями, а именно:

- ◆ позволяет синхронизировать данные в различных модулях системы поддержки процесса коммуникаций с клиентами;
- ◆ повышает уровень корректности данных о клиентах банка.

К требованиям, которые желательно выполнить, отнесены те, реализация которых:

- способствует частичной синхронизации дан-

ных в некоторых модулях системы поддержки процесса коммуникаций с клиентами;

- повышает оперативность процессов формирования и реализации коммуникаций.

Выполнение требований, которые можно реализовать, если проектных ресурсов и времени достаточно, позволяет повысить уровень лояльности клиентов в отношении коммуникаций с ними в рамках уже существующих видов взаимодействий, но при этом технологические проблемы процессов формирования и реализации коммуникации практически не решаются.

Требования, реализация которых может быть отложена до следующего проекта усовершенствования процесса коммуникаций с клиентами, в основном сконцентрированы на повышении уровня клиентской лояльности за счет добавления новых видов взаимодействия с клиентами. Реализация данных требований потребует в будущем, когда текущие проблемы процессов управления коммуникациями будут решены.

### Заключение

В соответствии с рекомендациями Свода знаний по бизнес-анализу (BABOK® Guide), в ходе решения задачи определения приоритетов требований стейкхолдеров была проведена работа со следующими входными параметрами:

- ◆ оценена бизнес-потребность организации, которую можно сформулировать как необходимость в инструменте гибкого, централизованного и технологически современного управления коммуникациями с клиентами;

- ◆ на примере описаний всех возможных видов

коммуникации с клиентами, выделены основные проблемы процесса, составлена диаграмма Исикавы;

- ◆ выделен список стейкхолдеров проекта, которыми оказались подразделения, непосредственно участвующие в процессе управления коммуникациями;

- ◆ собраны требования заинтересованных групп лиц.

В качестве точки зрения, с которой требования рассматривались в процессе определения их приоритетности, выбрана согласованность результатов реализации требования с выявленными проблемами, присутствующими в текущем процессе управления коммуникациями.

С использованием методологии MoSCoW определены четыре группы требований, реализация которых в разной степени способствует решению выявленных проблем организации.

Полученный список требований с выявленными приоритетами позволяет более четко обозначить цели проекта, в том числе для спонсоров проекта. В данном случае целями проекта являются устранение технических несовершенств текущей системы поддержки коммуникаций с клиентами, а также облегчение процесса формирования и реализации различных видов коммуникаций.

Для менеджера проекта полученный список приоритизированных требований может служить основанием для планирования проектных работ и позволит направить ресурсы в первую очередь на реализацию требований, наибольшим образом влияющих на решение выявленных проблем бизнеса. ■

### Литература

1. A Guide to the Business Analysis Body of Knowledge ® (BABOK® Guide). Version 2.0. Toronto: International Institute of Business Analysis, 2009.
2. A Guide to the Business Analysis Body of Knowledge® (BABOK® Guide). Version 3. Toronto: International Institute of Business Analysis, 2015.
3. Agile extension to the BABOK Guide. Toronto: International Institute of Business Analysis, 2013.
4. Berander P., Andrews A. Requirements prioritization // Engineering and managing software requirements / Eds. A. Aurum, C. Wohlin. Berlin, Heidelberg: Springer, 2005. P. 69–94.
5. Karlsson J., Ryan K. A cost-value approach for prioritizing requirements // IEEE Software. 1997. No. 14 (5). P. 67–74.
6. Lehtola L., Kauppinen M., Kujala S. Requirements prioritization challenges in practice // Proceedings of the 5th International Conference “Product Focused Software Process Improvement” (PROFES 2004). Kansai Science City, Japan. 5–8 April 2004. Berlin, Heidelberg: Springer, 2004. P. 497–508.